

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO E SAÚDE E BEM-ESTAR
DOS TRABALHADORES: O PAPEL MODERADOR DO
SUPORTE SOCIAL**

Bruna Martins Calado da Silva

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**EXCESSO DE TRABALHO E SAÚDE E BEM-ESTAR
DOS TRABALHADORES: O PAPEL MODERADOR DO
SUPORTE SOCIAL**

Bruna Martins Calado da Silva

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

Agradecimentos

À professora Maria José Chambel, por todo o apoio prestado durante este processo, pelo acompanhamento, paciência e dedicação ao longo destes meses, mas principalmente por toda a transmissão de saber e conhecimentos. Também à professora Vânia Carvalho pelo apoio prestado em várias fases do processo, mesmo num ano mais atribulado, demonstrou total disponibilidade e dedicação que em muito me enriqueceram.

À minha mãe, que esteve sempre presente, que abdicou de muitas horas de lazer para que eu pudesse estar fechada no quarto a estudar, que nunca saiu do meu lado e sempre me apoiou. A pessoa que mais me incentivou a continuar e não desistir, acreditar que conseguia sempre mais, e me ensinou que não é preciso fazer dramas, o esforço compensa.

Ao meu pai, que mesmo longe, sempre me transmitiu tanto saber, tanto carinho e motivação nas suas palavras. Esta conexão de pensamento nunca se vai perder, só aumenta de dia para dia, e me dá forças para crescer e voar sempre mais alto.

À minha Joaquina que tanto orgulho me dá ver a mulher que se está a tornar. Espero poder ser sempre um exemplo para ti, pequena. E que as tuas lágrimas sejam sempre de alegria. À avó, à madrinha e ao padrinho, que também sempre estiveram lá para me ver crescer e a esperar sempre o melhor de mim. Ao avô, espero ser um orgulho para ti, como sempre foste para mim.

Às amigas que sempre estiveram. Com a vossa alegria deram-me força. Desde o primeiro dia que estão na minha vida e que sempre me deram uma motivação extra para continuar, nem que fosse com uma boa gargalhada (vocês sabem o que as nossas gargalhadas valem, valem pela vida)!

Aos *Fnackianos*, que entraram na minha vida pelo estágio que a faculdade me deu, e continuam aqui para me lembrar que o esforço que colocamos nos nossos projetos, é aquele que nos leva para a frente e nos permite ser os melhores.

A todas as pessoas, família, amigos, colegas, que de certa forma estiveram presentes na minha vida académica, e que em especial neste último ano, me apoiaram, deram palavras de força e compreenderam as horas dedicadas à tese.

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	iv
Introdução	1
Enquadramento teórico	3
Excesso de Trabalho e o seu impacto na Saúde ocupacional	3
O papel moderador do Suporte Social	5
Método	7
Procedimento e amostra	7
Amostra	8
Medidas	8
Análise dos dados	10
Resultados	10
Análise fatorial confirmatória	10
Valores médios, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo	11
Teste de hipóteses	12
Discussão	14
Limitação e sugestões para estudos futuros	16
Implicações	17
Referências Bibliográficas	19

Índice de Quadros

Quadro 1 – Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo 11

Quadro 2 – Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo 13

Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar o papel moderador de três tipos de suporte social, nomeadamente o suporte do supervisor, dos colegas e o suporte organizacional percebido (POS), na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores. Os dados foram recolhidos numa amostra de colaboradores dos setores da banca e seguros, de duas organizações em Portugal, e no total foram analisadas 676 respostas. Apesar de confirmarem a existência de uma relação direta e negativa entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar, os resultados obtidos rejeitam as hipóteses inicialmente formuladas relativamente aos tipos de suporte social. No entanto, verifica-se ainda que o suporte social tem uma relação positiva com a saúde e bem-estar dos colaboradores. Os resultados obtidos contribuem para a literatura na medida em que permitem adquirir uma melhor compreensão sobre o suporte social nas organizações e o seu impacto na saúde e bem-estar dos colaboradores. Desta forma, torna-se possível a criação de estratégias para fomentar estes resultados positivos nos indivíduos, levando-os a produzirem mais e melhor e com mais satisfação pelo seu trabalho.

Palavras-chave: Excesso de trabalho; saúde e bem-estar, suporte social; suporte organizacional percebido; suporte do supervisor; suporte dos colegas

Abstract

The present study aims to investigate the moderator role of the three types of social support, as supervisor support, co-worker support and perceived organizational support (POS), in the relation between work overload and workers health and well-being. Data was collected in a sample of banking and insurance sector workers, from two Portuguese organizations, making a total of 676 answers. Although a direct and negative relation was found between work overload and workers health and well-being, the results reject the initially proposed hypothesis about social support's moderator effect. However, a positive relation between social support and health and well-being was found. The results obtained make a contribute to the literature because they allow a better understanding about social support in organizations and its impact on workers' health and well-being. This way, it's possible to make strategies to promote positive outcomes on individuals, making them to produce more and better, and with more job satisfaction.

Keywords: work overload; health and well-being; social support; perceived organizational support; supervisor support; co-worker support

Introdução

Desde o início do século passado que a psicologia tem sido um grande suporte na transformação dos locais de trabalho em lugares de maior humanidade e produtividade (Peiró & Tetrick, 2011). Nesta linha, encontra-se a psicologia da saúde ocupacional, área de estudo que tem sido definida e conceptualizada de forma diferente ao longo dos anos. A investigação refere que a psicologia da saúde ocupacional não deve apenas considerar a prevenção de doença/acidentes no trabalho ou a recuperação da saúde, mas, acima de tudo promover a saúde, o bem-estar e o desenvolvimento dos trabalhadores (Peiró & Tetrick, 2011). Na sua génese, a psicologia da saúde ocupacional aplica princípios psicológicos para um melhor entendimento dos aspetos sociais, psicológicos e organizacionais da relação dinâmica entre o trabalho e a saúde (Peiró & Tetrick, 2011).

Neste sentido, no mundo das organizações, o estudo da saúde e bem-estar dos colaboradores tem recebido uma atenção crescente. Sabe-se que trabalhadores satisfeitos são trabalhadores eficazes, e trabalhadores eficazes traduzem-se em crescimento para as organizações. Especificamente, e tendo em conta a população alvo do presente estudo, os setores da banca e dos seguros têm-se deparado com um aumento da competitividade, e nesse sentido têm sido registados níveis crescentes de stress ocupacional. Estudos referem que com as mudanças que têm estado a ocorrer nestes setores, os trabalhadores têm sofrido com condições de trabalho demasiado exigentes, como pressão para alcançarem um bom desempenho (Tabassum, 2013). Também é referido na literatura que grande parte dos trabalhadores do setor da banca sente que as exigências do seu trabalho, nomeadamente a sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo, são das características que mais resultam em stress relacionado com o trabalho (Shahid, Latif, Sohail & Ashraf, 2011). Segundo Chan e colegas, os trabalhadores do setor dos seguros estão inseridos numa das profissões mais vulneráveis para sofrer de stress relacionado com falta de suporte no trabalho e reconhecimento social (Chan, Lai, Ko & Boey, 2000). Assim, é imperativo estudar as condições de trabalho a que estes setores estão sujeitos, e perceber que variáveis e características do trabalho poderão ajudar a aumentar a saúde e bem-estar destes trabalhadores, e consequentemente, a qualidade do seu serviço e desempenho (Tabassum, 2013).

Investigações sobre o *design* do trabalho, afirmam que algumas características do trabalho podem ter um impacto negativo no bem-estar geral e na satisfação (e.g., modelo das características do trabalho de Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980). Apesar de já existirem

diversos estudos sobre esta temática, é importante perceber que fatores podem ter um impacto positivo em determinadas condições de trabalho que se revelem desfavoráveis para a saúde mental dos colaboradores. Situações estas que poderão também ter um efeito negativo na vida fora do trabalho e no bem-estar geral dos indivíduos. Assim, o modelo *Job Demands and Control* de Karasek (JDC; Karasek, 1979) afirma que o ambiente de trabalho se define pela combinação entre duas variáveis: as exigências que os colaboradores experienciam no seu dia-a-dia no trabalho, e a quantidade de controlo que têm sobre o trabalho que realizam. Esta temática é relevante nos dias de hoje porque se sabe que o trabalho tende a comportar cada vez mais exigências, em termos de pressão de tempo, de conflito de papéis, e excesso de trabalho, por exemplo. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), cerca de 35% dos casos de licenças por doença estão relacionadas com problemas de saúde mental. Entre os fatores de risco identificados pela OMS, estão exatamente as exigências do trabalho. Assim, o modelo inicial de Karasek (JDC), desenvolve-se adicionando uma nova variável, que se propõe que pode atenuar os efeitos das exigências do trabalho no bem-estar e saúde dos colaboradores: o suporte social (Karasek & Theorell, 1990). Neste sentido, os autores propõem que o impacto das exigências e dos baixos níveis de controlo pode ser moderado através do suporte que o trabalhador recebe do seu supervisor e dos colegas, resultando num menor impacto das exigências no bem-estar do trabalhador (Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003).

Em suma, o propósito deste trabalho é perceber se as três variáveis de suporte social no trabalho (suporte do supervisor, dos colegas e da organização) têm um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho que os colaboradores dos setores da banca e seguros parecem experienciar, e a sua saúde e bem-estar.

Nesta investigação optou-se por incluir apenas a variável do suporte social, e não do controlo, uma vez que o objetivo é perceber se apenas a presença de suporte social no trabalho leva a melhores resultados individuais, a nível da saúde e bem-estar, apesar das altas exigências enfrentadas pela população-alvo, o setor da banca e seguros. Decidiu-se não estudar a variável controlo porque em Portugal a organização do trabalho é muito tradicional, com pouca participação dos trabalhadores na tomada de decisão, e por isso a variável controlo não parece ter tanto interesse científico na população portuguesa.

Enquadramento teórico

Excesso de trabalho e impacto na saúde e bem-estar dos colaboradores

Um dos principais modelos que tem vindo a orientar a investigação nos últimos anos relativamente ao estudo da saúde ocupacional, tem sido o modelo *Job Demands and Control* de Karasek (JDC, 1979). Na sua génese, o modelo postula que se devem diferenciar duas características do trabalho de forma a perceber o que leva a que os colaboradores experienciem *strain* no trabalho. Estas duas características são as exigências do trabalho e o controlo ou latitude de decisão. As exigências do trabalho são stressores ou fontes de *stress* para o colaborador, como a sobrecarga/excesso de trabalho, em termos de pressão de tempo e conflito de papéis, por exemplo (Karasek, 1979; Van der Doef, Maes, 2010). O controlo, também referido como latitude de decisão, é conceptualizado como a liberdade que o trabalhador tem para definir e controlar as suas tarefas de trabalho (Karasek, 1979; Van der Doef & Maes, 2010).

As exigências do trabalho podem então refletir-se na sobrecarga (ou excesso) de trabalho, que se define naquilo que é exigido aos colaboradores, e que é mais do que estes esperam e pelo qual estão responsáveis (Caplan, 1971). Em suma, a sobrecarga pressupõe uma quantidade excessiva de trabalho que é exigida ao trabalhador, e que este não será capaz de realizar dado o tempo que tem disponível. Isto é, o trabalhador pode ter os conhecimentos e competências para realizar o trabalho pedido, mas não dispõe de tempo necessário para o fazer. Tem sido demonstrado que a sobrecarga de trabalho parece ser uma das características do trabalho que mais resulta em *stress* (Dewe, 1992) e exaustão emocional (Moore, 2000) ou exaustão relacionada com o trabalho, que se traduzirá em pessimismo e diminuição da eficácia no trabalho (Tabassum, Farooq & Fatima, 2017).

Investigações têm demonstrado o impacto que as exigências e a sobrecarga de trabalho têm na saúde e bem-estar dos colaboradores, nomeadamente nos seus níveis de *stress* e bem-estar. Por exemplo, na sua investigação, Anitei, Chraif e Ionita (2015) verificaram que a sobrecarga tinha uma relação positiva e direta com o *burnout*. Já Zubairi e Noordin (2016) demonstraram que a perceção de excesso de trabalho (e não as horas reais de excesso de trabalho) e a baixa satisfação com a carga de trabalho têm uma relação direta e positiva com o *burnout*. Outros estudos também demonstram que o *stress* que surge da sobrecarga de trabalho se relaciona com níveis mais elevados de *stress* geral (medido através do General Health Questionnaire; GHQ), e que esta sobrecarga de trabalho tem impacto na saúde mental dos

colaboradores através do *burnout* (Prosser et al., 1997). Num estudo com trabalhadores do setor da banca, conduzido no Japão, verificou-se que a característica do trabalho que mais tinha efeito no estado mental dos colaboradores era a sobrecarga sentida (Iwata & Suzuki, 1997). Também dentro deste setor (bancário), verificou-se que colaboradores que experienciavam elevados níveis de sobrecarga de trabalho reportavam maior exaustão no trabalho (Tabassum et al., 2017). A explicação que os autores apresentam prende-se com o facto de que, ao ter que desempenhar mais trabalho do que as suas capacidades o permitem, o colaborador alcança a exaustão mais rapidamente e acaba por não realizar o seu trabalho da forma tão eficaz, o que levará os supervisores a darem um *feedback* negativo, que por sua vez irá aumentar a frustração sentida pelo colaborador (Tabassum et al., 2017).

Neste sentido, é importante perceber o impacto que estas características do trabalho têm sobre a saúde e bem-estar dos colaboradores. Isto porque se não forem evitadas ou despistadas a tempo, as doenças mentais (muitas vezes consequentes do excesso de trabalho), podem colocar em causa o exercício das funções do colaborador, a longo prazo (Makowska, Merecz, Moscicka & Kolasa, 2002). Adicionalmente, o *stress* provocado pelo trabalho juntamente com o *stress* do dia-a-dia dos indivíduos pode colocar em causa o bem-estar físico e emocional devido à sobrecarga das exigências físicas e mentais que o organismo suporta (Danna & Griffin, 1999). Aliado a estas consequências, a ausência de saúde e bem-estar pode implicar uma diminuição da produtividade, da qualidade das decisões tomadas e a um aumento do absentismo, sendo que tudo isto pode levar a que o colaborador não reúna as condições necessárias para dar resposta à organização e contribuir com um trabalho eficaz (Danna & Griffin, 1999).

Neste sentido, é importante definir os conceitos de saúde e bem-estar. Estes construtos, alvos de diversas definições teóricas, reúnem, em suma, os vários tipos de satisfação com a vida, com o trabalho e a saúde em geral (Danna & Griffin, 1999). Desta forma, é possível afirmar que a saúde é uma parte do bem-estar e reflete a combinação de indicadores mentais/psicológicos (afeto, frustração e ansiedade) e físicos (pressão sanguínea, condição cardíaca e saúde física no geral) (Danna & Griffin, 1999). Em síntese, e definindo cada um destes construtos (saúde e bem-estar), a literatura refere que são ambos conceitos complexos de definir. A saúde pode ser entendida como um sinónimo de ausência de doença (Emmet, citado em Danna & Griffin, 1999); ou, indo mais além, pode mesmo ser definida como um estado efetivo de bem-estar físico, mental e social (OMS, citado em Danna & Griffin, 1999). Já o bem-estar pode ser entendido como a forma como os indivíduos avaliam a sua vida, tendo

em conta variáveis como a satisfação com a vida, com as relações, a ausência de estados depressivos e ansiedade, e a presença de humores positivos (Diener, Suh & Oishi, 1997). Em suma, são os fatores sociais, psicológicos e biológicos os determinantes da saúde e o bem-estar dos colaboradores (Cartwright & Cooper, 2009).

Desta forma, dada a literatura sobre o tema, a primeira hipótese que se coloca é:

Hipótese 1: O excesso de trabalho tem um efeito direto e negativo sobre a saúde e bem-estar dos colaboradores.

O Papel Moderador do Suporte Social

Apesar de o modelo JDC de Karasek ter sido um dos mais influentes no estudo da saúde ocupacional, tem também sido alvo de críticas ao longo do tempo. Uma das críticas feitas ao modelo passa pela sua simplicidade, ao considerar que é apenas a interação das duas características do trabalho (exigências e controlo) que tem impacto sobre a saúde ocupacional dos indivíduos. Desta forma, a nova variável introduzida no modelo conta com um vasto suporte científico (e.g. Karasek & Theorell, 1989, Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall & Theorell, 1989; Payne & Fletcher, 1983). Conceptualizado como uma interação social de ajuda, o suporte social trata-se da assistência recebida dos colegas e/ou supervisores, que ajuda os colaboradores a lidar com problemas relacionados com o trabalho (Karasek & Theorell, citado em Asif, Javed & Janula, 2018). Payne e Fletcher (1983) chegam a afirmar que, havendo suporte dentro da organização, a energia que o colaborador necessitará para lidar com as exigências elevadas em situações de baixo controlo, será menor. Segundo a extensão do modelo JDC, o JDC-S (Karasek & Theorell, 1989), espera-se que o suporte social tenha um efeito moderador na relação entre exigências e o bem-estar dos colaboradores, diminuindo o efeito negativo (Sargent & Terry, 2000). Como Cohen e Wills (1985) defendem, este efeito moderador poderá proteger os colaboradores em situações de *stress*, providenciando alguns recursos de *coping* para eventos stressores (por exemplo, através de redefinição de um problema, ao dar-lhe solução) (Cohen & Wills, 1985). Assim, o que o modelo JDC-S prediz é que as situações mais perigosas para a saúde dos colaboradores, e de maior *strain*, ocorrem quando existem mais exigências no trabalho, acompanhadas de baixo controlo e baixo suporte social (Van der Doef & Maes, 1999; Sargent & Terry, 2000).

O suporte pode evidenciar-se de diversos modos, como por exemplo através do supervisor. Assim, o suporte do supervisor define-se pelas formas como este demonstra que se preocupa com os seus subordinados (suporte emocional), ou na medida em que lhes dá

assistência (suporte instrumental), sempre procurando o bem-estar dos seus colaboradores (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). Outra forma de expressão do suporte social é pelos colegas. O suporte dos colegas refere-se à preocupação emocional, de ajuda, instrumental, de informação (Carlson & Perrewé, 1999) recebida pelo colaborador através dos seus pares no contexto de trabalho. É também o grau em que os colaboradores sentem que os seus colegas os apoiam, e o quão disponível está esse apoio (Kim, Hur, Moon & Jun, 2017). O suporte dos colegas pode ajudar, desta forma, os colaboradores a encontrar soluções para os seus problemas relacionados com o trabalho de forma mais eficaz e a diminuir as fontes de *stress* e exaustão emocional que advêm do seu trabalho (Karatepe, Yorganci & Haktanir, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004).

Este efeito moderador do suporte social do chefe e dos colegas tem sido verificado em diversas investigações. Por exemplo, Johnson & Hall (1988) verificaram, através de um estudo conduzido na Suécia, que as consequências negativas da combinação entre elevadas exigências e baixo controlo, na saúde cardiovascular, eram acentuadas quando existia também baixo suporte social do chefe e dos colegas. Mais ainda, verificaram que o risco cardiovascular mais elevado estava presente em situações de “trabalho ativo” (com elevadas exigências e elevado controlo) associadas com baixo suporte (Johnson & Hall, 1988). Landsbergis, Schnall, Deitz, Friedman e Pickering (1992) salientam a importância da adição do suporte social do supervisor e dos colegas ao modelo inicial de Karasek, afirmando que esta variável acrescenta valor explicativo a resultados de raiva, ansiedade, depressão, satisfação com o trabalho e comportamentos de tipo A. No mesmo sentido, Karasek, Triantis e Chaudhry (1982) afirmam que as relações sociais têm o poder de aumentar ou diminuir a capacidade de *coping* dos colaboradores para lidar com o *stress*, permitindo o suporte social “reduzir a força da associação entre as características da tarefa e os sintomas de *strain*, independentemente do efeito direto do nível de suporte social no nível dos sintomas de *strain*” (Karasek et al., 1982, p. 182).

Outra forma de suporte social é o suporte organizacional percebido (*perceived organizational support*; POS), ou o suporte que o colaborador considera que recebe da sua organização. Assim, a Teoria do Suporte Organizacional Percebido (POS) propõe que os colaboradores desenvolvem crenças sobre a forma como a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza o seu trabalho e as suas contribuições (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). Neste sentido, Levinson (1965) afirma que os colaboradores tendem a personificar a organização, isto é, os colaboradores traduzem as ações dos membros

da organização como ações da própria organização. Assim, com base nas crenças formadas, os colaboradores irão determinar o quanto é que a organização se dispõe a recompensar o esforço que dedicam ao trabalho e a ir ao encontro das suas necessidades sócioemocionais (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). De acordo com a norma da reciprocidade este é um ponto fulcral, porque ao ter a perceção de que a organização trata o colaborador favoravelmente e o valoriza, este irá retribuir valorizando e tratando igualmente bem a sua organização (Gouldner, 1960; Rhoades & Eisenberger, 2002). Esta troca de suporte traduzir-se-á em resultados positivos para ambas as partes, colaborador e organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). Em suma, o POS decorre deste processo, e é influenciado pelo tratamento que a organização dá ao colaborador, e pela frequência e grau de sinceridade que este considera que a organização o elogia e aprova (Eisenberger et al., 1986). O POS também é visto como uma certeza de que, quando for necessário, o colaborador terá sempre o auxílio da organização para que consiga desempenhar um bom trabalho e lidar com situações de maior *stress* no seu dia-a-dia profissional (Rhoades & Eisenberger, 2002). De facto, verificou-se em alguns estudos que o POS tem um impacto positivo nos níveis de bem-estar e de saúde psicológica dos indivíduos (Leather, Lawrence, Beale, Cox & Dickson, 1998). Alguns estudos chegaram ainda à conclusão de que, numa amostra de colaboradores do setor bancário, o POS tinha um efeito moderador no *stress* relacionado com o trabalho (Iwata & Suzuki, 1997).

Assim, de acordo com o que a literatura refere, apresentam-se as seguintes hipóteses deste estudo:

Hipótese 2: O suporte do supervisor tem um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Hipótese 3: O suporte dos colegas tem um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Hipótese 4: O POS tem um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Método

Procedimento

Para este estudo, foram recolhidos dados no âmbito de um projeto de investigação de diagnóstico de riscos psicossociais, a cargo da Professora Doutora Maria José Chambel, para uma instituição bancária e uma organização do setor dos seguros em Portugal. Para o presente

estudo, apenas foram utilizadas algumas variáveis do estudo original. Para a recolha dos dados, procedeu-se à divulgação de um questionário *online*, pelas direções de recursos humanos de ambas as organizações, através de um *e-mail* onde eram também explicados os objetivos do estudo. O questionário *online*, na plataforma *SurveyMonkey*, esteve disponível 15 dias para preenchimento, e a participação dos colaboradores no estudo foi voluntária, tendo sido garantido o anonimato dos participantes.

Amostra

Neste estudo, foi obtida uma amostra com um total de 676 indivíduos, tanto do sexo masculino (55.2%), como do sexo feminino (44.8%). Incluindo dois setores de atividade diferentes, a amostra é constituída por 38.9% de colaboradores da banca e 61.1% do setor dos seguros, sendo que 53.6% dos participantes se inserem na categoria profissional de “Comerciais”, e os restantes 46.4% em “outra categoria”. Também foi explorado o tempo que o colaborador se encontra na empresa, sobre o qual se verificou que a grande maioria dos colaboradores faz parte da empresa há mais de dez anos (65.2%), seguidos dos que se encontram nesta entre seis a dez anos (13.8%), entre um a cinco anos (18.5%) e por fim há menos de um ano (2.5%).

Medidas

De seguida, apresentam-se as escalas, devidamente validadas, que foram utilizadas para medir as variáveis em estudo, a partir das quais se obteve o questionário aplicado para a recolha dos dados.

Excesso de trabalho. Para a medição desta variável foram utilizados quatro itens, retirados da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). Foram colocadas questões em itens como por exemplo “*O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa*” ou “*No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer*”. Desta forma, através de uma escala de *Likert*, foi pedido aos participantes que avaliassem cada um dos itens entre 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), de forma a que quanto mais elevadas as pontuações, mais elevados os níveis de excesso de trabalho. Esta variável apresentou um bom índice de consistência interna ($\alpha=.79$), uma vez que é superior ao limiar de .7.

Saúde e bem-estar dos trabalhadores. Esta escala foi medida através da utilização do *General Health Questionnaire*, na versão de 12 itens (GHQ-12; Goldberg & Williams, 1998). Originalmente, um questionário para diagnóstico de doenças psicológicas, com 60 itens, o

GHQ foi adaptado para um questionário menos extenso e com o objetivo de diagnosticar doenças mentais mais comuns, e de se tornar uma medida mais geral de bem-estar psicológico (Sánchez-López & Dresch, 2008). Exemplos de itens que foram utilizados para medir a saúde e bem-estar dos colaboradores são “*Tem conseguido concentrar-se no que faz?*”; “*Tem sentido que não consegue ultrapassar as suas dificuldades?*”; “*Tem-se sentido triste e deprimido(a)?*”; “*Tem pensado em si próprio como uma pessoa com valor?*”. Era pedido que os participantes respondessem numa escala de *Likert*, de 1 (Pior do que habitualmente) a 4 (Muito melhor do que habitualmente), sendo que quanto mais elevados os valores, maior o nível de saúde mental dos colaboradores. O índice de consistência interna desta variável também se verificou elevado ($\alpha=.89$).

Suportes (suporte do supervisor, suporte dos colegas, POS). As variáveis de suporte do supervisor e colegas foram medidas através da escala *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). A variável do suporte do supervisor foi medida através de 5 itens, por exemplo, “*O meu chefe direto ajuda-me na realização do trabalho*” ou “*O meu chefe direto consegue que as pessoas se deem bem umas com as outras*”. Esta variável também foi medida através de uma escala de *Likert*, na qual os participantes classificavam os itens de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente), de forma a que quanto mais elevados os valores, mais elevado o nível de suporte do chefe. A consistência interna desta variável também se verificou elevada ($\alpha=.91$). Já a variável do suporte dos colegas foi medida através de 6 itens, sendo que aqui foi necessário proceder à inversão de um dos itens, uma vez que remetia para um sentido contrário aos restantes (“*Eu estou exposto(a) a conflitos ou hostilidade por parte dos meus colegas*”); enquanto que outros exemplos de itens são “*Damo-nos bem entre colegas*” ou “*Os meus colegas ajudam-me na realização do trabalho*”. Tal como as medidas anteriores, o suporte dos colegas também foi medido através de uma escala de *Likert*, na qual os participantes deviam indicar a sua concordância com os itens entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente), de modo a que quanto mais elevados os valores, maiores os níveis de suporte dos colegas. O índice de consistência interna desta variável não se verificou tão elevado como os das restantes variáveis ($\alpha=.64$). Por fim, a variável do Apoio Organizacional Percebido (POS) foi medido através da escala de Apoio Organizacional Percebido de Eisenberger (SPOS), com 7 itens, com exemplos como “*A empresa preocupa-se com as minhas opiniões*” ou “*A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial*”. Assim, através de uma escala de *Likert*, foi pedido aos participantes que classificassem os itens de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente), de modo a que quanto mais elevados os valores,

maiores os níveis de POS. O índice de consistência interna desta variável demonstrou-se elevado ($\alpha=.93$).

Variáveis de controlo (sexo, antiguidade na empresa). De forma a evitar explicações alternativas aos resultados, que não as propostas pelas hipóteses iniciais, procedeu-se ao controlo de duas variáveis: sexo e antiguidade na empresa. O sexo foi avaliado através de uma variável *dummy* (homem = 0; mulher = 1); e a antiguidade foi medida através de uma escala de 4 pontos considerando intervalos de anos (*menos de 1 ano* = 1; *entre 1 e 5 anos* = 2; *entre 6 e 10 anos* = 3, *mais de 10 anos* = 4).

Análise de dados

Para analisar os dados, foram utilizados os programas estatísticos SPSS (*IBM Statistical Package for the Social Sciences*), AMOS (*SPSS Analysis of Moment Structures*) e a ferramenta Process (Hayes, 2012).

Após verificar se existiam valores em falta, ou *missings*, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória, através do AMOS 25.0, para que fosse possível confirmar que as variáveis observadas e latentes se adequavam ao modelo teórico estabelecido. Desta forma, foram analisados os índices de ajustamento que devem ser iguais ou superiores a .9 (no caso do *Comparative Fit Index* (CFI), do *Incremental Fit Index* (IFI) e do *Tucker-Lewis Index* (TLI)), para que se considere que o modelo tem um bom ajuste; e iguais ou inferiores a .08 no caso do *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA). De seguida, confrontou-se o modelo teórico com o modelo de um fator, no qual todas as variáveis observadas se consideraram explicadas pela mesma variável latente. Aqui, os resultados dependem da comparação das diferenças do Qui-Quadrado (χ^2) dos dois modelos e dos respetivos índices de ajustamento. Posteriormente, foram calculados os índices de consistência interna das variáveis em estudo (i.e., alfa de *Cronbach*) e criadas as respetivas variáveis.

Por fim, foi realizado o teste de hipóteses, através da ferramenta SPSS Process (Hayes, 2012), onde foi analisada a moderação proposta no modelo teórico do estudo, utilizando o Modelo 1. Assim, avaliou-se o efeito da moderação do suporte organizacional, do supervisor e dos colegas na relação entre o excesso de trabalho e saúde e bem-estar; e o efeito direto das exigências, e dos três tipos de suporte, na saúde e bem-estar dos indivíduos.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Numa primeira fase, foi realizada uma análise fatorial confirmatória. O modelo teórico testado comporta as variáveis latentes exigências de trabalho, suporte organizacional, suporte do supervisor e suporte dos colegas e saúde e bem-estar. O modelo teórico mostrou-se adequado para todos os índices de ajustamento analisados, (χ^2 (513) = 1670.67, $p < .001$; RMSEA = .06; IFI= .92; TLI= .91 e CFI= .92). Posteriormente, confrontou-se o modelo teórico com o modelo de um fator. Neste verificou-se que não há um bom ajustamento (RMSEA = .14; IFI= .53; TLI= .50 e CFI= .53), sendo a diferença entre os dois modelos significativa ($\Delta\chi^2$ (10) = 5816.09, $p < .001$). Deste modo, podemos considerar que o modelo teórico apresenta um bom ajustamento aos dados, sendo que estes são melhor explicados quando analisamos as variáveis latentes como constructos teóricos distintos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	r							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo	-	-								
2. Tempo na empresa	-	-	.06							
3. Área profissional	-	-	.02	.12**						
4. Excesso de trabalho	3.84	.67	-.03	.12**	.14**					
5. Saúde e bem-estar	2.20	.48	.06	-.08*	-.05	-.14**				
6. POS	4.41	1.20	-.07	-.02	.07	-.17**	.32**			
7. Suporte do supervisor	5.07	1.34	-.07	-.07	.01	-.24**	.31**	.55**		
8. Suporte dos colegas	5.07	.72	-.03	-.03	.03	-.06	.20**	.30**	.43**	

Nota: N = 676. * $p < .05$ (2-tailed); ** $p < .001$ (2-tailed)

No quadro 1 é possível observar a média (M) e desvio-padrão (DP) das variáveis em estudo. Verifica-se que os participantes têm uma percepção de excesso de trabalho moderada (M=3.84; DP=.67), em que 3 corresponde a “*não concordo nem discordo*” e 4 a “*concordo*”, sendo que as respostas se posicionam mais próximas da pontuação 4. Também quanto às percepções de saúde e bem-estar se verificam valores moderados e próximos da média (M=2.20; DP=.48), que corresponde à resposta “*como habitualmente*”. Relativamente aos três tipos de suporte, verifica-se que têm valores moderadamente elevados, com diferenças entre si. Os participantes consideram que o POS é aquele que menos se verifica, posicionando as suas respostas predominantemente no “*nem concordo nem discordo*” (M=4.41; DP=1.20). Já o suporte do supervisor é a variável com maior variância nas respostas obtidas, mas com pontuações moderadamente elevadas (M=5.07; DP=1.34); e o suporte dos colegas igualmente percecionado como moderadamente elevado (M=5.07; DP=.72).

Observando a matriz de correlações (Quadro 1), verifica-se que existem algumas relações significativas entre as variáveis. Como esperado, observa-se que existe uma relação negativa significativa entre as variáveis excesso de trabalho e saúde e bem-estar ($r = -.14$; $p < .001$), indicando que à medida que o trabalho é percebido como excessivo, a saúde e bem-estar é afetada de forma negativa; e entre as variáveis excesso de trabalho e POS ($r = -.17$; $p < .001$), e excesso de trabalho e suporte do supervisor ($r = -.24$; $p < .001$), o que indica que quando existem baixos níveis de POS e de suporte do supervisor, o excesso de trabalho é percebido como mais elevado. Pelo contrário, a relação entre o excesso de trabalho e o suporte dos colegas não se verificou como significativa ($r = -.06$). Verificaram-se ainda relações significativas e positivas entre as três variáveis de suporte e a saúde e bem-estar. Especificamente, a saúde e bem-estar relaciona-se positivamente e de forma significativa com o POS ($r = .32$; $p < .001$), com o suporte do supervisor ($r = .31$; $p < .001$) e com o suporte dos colegas ($r = .20$; $p < .001$).

Relativamente às variáveis controlo, não se verificou nenhuma relação significativa entre o sexo e qualquer uma das restantes variáveis. Já o excesso de trabalho parece ter uma relação positiva e muito significativa com as variáveis tempo na empresa ($r = .12$; $p < .001$), o que parece indicar que quanto mais tempo os indivíduos estão na empresa, mais excesso de trabalho percebem, e área profissional ($r = .14$; $p < .001$), ou seja, o excesso de trabalho varia quanto à área profissional em que os indivíduos se inserem (comercial *vs* outros). Também a saúde e bem-estar parece ter uma relação negativa e significativa com o tempo na empresa ($r = -.08$; $p < .05$), indicando que há medida que o tempo na organização vai aumentando, menor é a percepção de saúde e bem-estar.

Teste de hipóteses

Para a realização do teste de hipóteses, foi utilizado o modelo 1 do Process (Hayes, 2012), de forma a testar o modelo de moderação. As análises foram conduzidas controlando duas variáveis, o sexo e o tempo que o indivíduo está na empresa.

Quadro 2

Análise de Efeito e Moderação entre as Variáveis em Estudo

	Saúde e bem-estar			
	β	SE	t	p
Exigências	-.05	.03	-1.92	.06
POS	.12	.02	8.03	.00
Excesso de trabalho x POS	.01	.02	.48	.63
R ²	.12	-	-	-
Exigências	-.04	-.03	-1.45	.15
Ap. Chefe	.10	.02	7.21	.00
Excesso de trabalho x Suporte supervisor	.01	.02	.33	.74
R ²	.11	-	-	-
Exigências	-.08	.03	-3.02	.00
Ap. Colegas	.13	.03	4.97	.00
Excesso de trabalho x Suporte colegas	.00	.04	.04	.97
R ²	.06	-	-	-

Nota: POS = Apoio Organizacional Percebido; Ap. Chefe = Apoio do chefe; Ap. Colegas = Apoio dos colegas

A primeira hipótese propunha a existência de uma relação direta entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores. Como é possível verificar no Quadro 1, a relação entre as exigências e a saúde e bem-estar é negativa e significativa ($r = -.14$; $p < .001$). Desta forma, verifica-se que a primeira hipótese é suportada, sendo possível afirmar que à medida que o excesso de trabalho aumenta, a saúde e bem-estar dos colaboradores diminuiu.

Já a segunda hipótese, que propunha a existência de uma moderação da variável POS na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar, não foi suportada uma vez que a interação não é significativa ($\beta = .01$, $p > .05$). Sendo que não é possível afirmar que a relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar é moderada pelo POS.

A terceira hipótese, que afirmava que a variável suporte do chefe tinha um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar também não foi suportada, uma vez que a relação também não é significativa ($\beta = .01$, $p > .05$). Assim, também não se pode afirmar que a relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar não é moderada pelo suporte do supervisor.

A quarta hipótese que postulava que a variável suporte dos colegas tem um efeito moderador na relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar também não foi suportada, uma vez que a relação também não é significativa ($\beta = .01$, $p > .05$). Desta forma, não

é possível afirmar que a relação entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar é moderada pelo suporte dos colegas.

No entanto, e apesar de não ter sido pressuposto nas hipóteses podemos observar que existe uma relação positiva e significativa entre o POS e a saúde e bem-estar ($r = .32$; $p < .01$), entre o suporte do supervisor e a saúde e bem-estar ($r = .31$; $p < .001$), e entre o suporte dos colegas e a saúde e bem-estar dos colaboradores ($r = .20$; $p < .001$). Estes dados permitem afirmar que à medida que os três tipos de suporte organizacional estão presentes no contexto profissional, os colaboradores experimentam mais saúde e bem-estar.

Discussão

A presente investigação analisou a relação entre as exigências e a saúde e bem-estar dos colaboradores (medida através do GHQ) e o papel moderador dos três tipos de suporte social - organizacional (POS), do supervisor e dos colegas - nesta relação, numa amostra de colaboradores dos setores dos seguros e da banca. Assim e como esperado, verificou-se que existe uma relação direta e negativa entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores. No entanto, ao contrário do esperado, a moderação desta relação pelos tipos de suporte social não foi suportada.

Mais especificamente, a relação negativa verificada entre o excesso de trabalho e a saúde e bem-estar dos colaboradores está de acordo com a literatura e investigações anteriores. Estudos afirmam que as exigências, tanto físicas, como psicológicas, sociais ou organizacionais, podem levar a resultados psicológicos negativos (Bakker & Demerouti, 2006). Adicionalmente, também é referido na literatura que o *strain* resultante das exigências, e nomeadamente da sobrecarga de trabalho, está positivamente correlacionado com níveis elevados de *stress*, e negativamente relacionado com a saúde mental dos colaboradores (medida através do GHQ) (Prosser et al., 1997).

Relativamente ao efeito entre os tipos de suporte e a saúde e bem-estar, verificou-se que estas têm um efeito direto e positivo sobre esta variável. Como é referido na literatura, o suporte social tem benefícios para os indivíduos, nomeadamente a redução dos níveis de *stress* psicológico (ansiedade e/ou depressão em momentos de maior pressão) (Taylor, 2011). Segundo a teoria da autodeterminação, é a satisfação das necessidades psicológicas básicas (aspetos fundamentais que quando satisfeitos, resultam em bem-estar, auto-atualização, adaptação e bom funcionamento (Dagenais-Desmarais, Forest, Girouard & Crevier-Braud, 2014)) que determina a experiência de bem-estar de cada um no trabalho e na vida em geral

(Ryan, 1995). Uma das necessidades que devem ser satisfeitas para que exista este bem-estar nos indivíduos, é a necessidade de relacionamento, ou seja, a existência de relações mutuamente satisfatórias (Baumeister & Leary; Harlow, citados em Dagenais-Desmarais et al., 2014). Esta teoria afirma ainda que contextos de apoio à autonomia, isto é, um ambiente no qual o supervisor reconhece a perspectiva dos seus colaboradores, dando-lhes a informação que possam precisar, sempre com oportunidade de escolha e encorajando a iniciativa (Baard, Deci, & Ryan, 2004) levam a resultados mais positivos (Dagenais-Desmarais et al., 2014). Ainda relativamente ao papel de suporte do supervisor, a teoria da autodeterminação indica que esta relação de suporte leva a percepções de satisfação com o trabalho e mais ajustamento psicológico sentido pelos colaboradores (Dagenais-Desmarais et al., 2014). Também o suporte dos colegas, que são a segunda relação mais importante no trabalho, se verificou que contribui para a saúde dos colaboradores, para o seu bem-estar percebido e satisfação com o trabalho (Moureu & Mageau, 2012). Isto pode dever-se ao facto de que os colegas têm uma grande proximidade diária, e é com eles que se partilham as atividades do dia-a-dia, os problemas que se enfrentam e as suas soluções (Dagenais-Desmarais et al., 2014). Adicionalmente, e de acordo com os resultados verificados no presente estudo, também o POS, ou os profissionais de Recursos Humanos das empresas, podem ser fontes importantes de satisfação das necessidades de relacionamento. Por exemplo, através de práticas de recursos humanos como métodos de seleção mais cuidados, formação, uso de equipas de trabalho ou de projeto, implementação de estruturas horizontais ou a existência de uma abertura entre hierarquias, podem ser formas eficazes de satisfação destas necessidades de relacionamento (Dagenais-Desmarais et al., 2014).

No entanto, apesar de se ter verificado este efeito direto entre os três tipos de suporte e a saúde e bem-estar, estas variáveis não demonstraram a existência de algum efeito no alívio das consequências negativas do excesso de trabalho. Estas descobertas não apresentam concordância com o que é postulado pelo modelo de *Job Demands Control and Support* de Karasek (1985), que preconiza que na presença de suporte social no trabalho, os colaboradores deverão sentir menos os efeitos negativos das exigências que o seu trabalho apresenta. Estas descobertas podem ter diversas explicações. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que a natureza da própria amostra pode ter alguma influência sobre estes resultados. Isto porque estes setores têm características do trabalho bastante próprias, como uma elevada carga de trabalho e pressão de tempo, uma relação mais fraca com os clientes e mesmo com os colegas (dado serem trabalhos mais individualizados), longas horas de trabalho, trabalhos por turnos, possível falta

de supervisão e de formação, a exigência dos seus objetivos e responsabilidades (Shahid, Latif, Shail & Ashraf, 2011). Desta forma, dadas as características do trabalho destes setores, talvez a presença de suporte social não seja suficiente para atenuar os efeitos negativos das exigências que estes colaboradores sentem.

Também as medidas utilizadas para estudar os vários tipos de suporte social podem ter alguma influência sobre os resultados obtidos. Isto é, no presente estudo, o suporte foi conceptualizado como as relações interpessoais que se formam no trabalho e que servem como apoio emocional e/ou informacional, no entanto, o suporte social pode ser visto também em termos mais específicos, como suporte instrumental, por exemplo. Isto porque o suporte instrumental reflete-se no tempo e assistência que dedica a alguém enquanto se dá materiais ou dinheiro (Malecki & Demaray, 2003). Neste sentido, dadas as exigências tão elevadas destes dois setores, a investigação sobre um tipo de suporte mais específico como o instrumental poderia demonstrar melhores resultados.

Limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas e discutidas de forma a enriquecer a investigação futura. Em primeiro lugar, uma das limitações que se podem apontar prende-se com o carácter auto-avaliativo do método de recolha de dados. Ainda que se trate de um questionário anónimo, este foi internamente divulgado pelas organizações e por esta razão as respostas podem ter sido dadas com algum nível de desejabilidade social. Isto é, os participantes, por terem tido conhecimento do estudo através dos seus departamentos de Recursos Humanos, podem ter enviesado as suas respostas de forma a passar uma imagem positiva de si e da perceção que têm sobre o seu trabalho (Fisher, 1993). Assim, uma forma de evitar a ocorrência deste enviesamento, seria a aplicação de questões mais indiretas (Fisher, 1993), que ajudassem a reduzir as respostas distorcidas que os participantes poderão dar. Uma segunda limitação poderá prender-se com a temporalidade da recolha dos dados, isto é, os dados recolhidos remetem a um só tempo, por se tratar de um estudo transversal. No entanto, poderia ser benéfico realizar este estudo em mais do que um momento, verificando assim as variações de comportamentos e resultados que poderiam advir da relação entre as variáveis em estudo. Neste sentido, um estudo longitudinal poderia enriquecer as descobertas sobre o papel moderador dos tipos de suporte social.

Já relativamente à amostra, poderia também ser positivo realizar estudos em cada um dos setores separadamente. Isto é, é possível que o facto de se terem juntado dois setores (banca

e seguros), tenha alguma influência sobre os resultados, dado que por mais que as suas características e natureza do trabalho sejam semelhantes, cada um destes setores tem as suas especificidades que podem influenciar os resultados obtidos. Desta forma, seria importante estudar cada um dos setores separadamente, e descobrir os efeitos dos tipos de suporte e da relação entre as variáveis em cada um deles. Adicionalmente, o estudo foi conduzido numa amostra da população portuguesa. Assim, alargar o espectro por outras populações, conduzindo uma investigação internacional, por exemplo, poderia enriquecer a investigação nesta área. Tanto pela heterogeneidade de dados, como para realizar uma comparação entre uma amostra internacional e uma amostra portuguesa, e verificar quais as diferenças e fatores que variam.

Por fim, como discutido anteriormente, poderia ser benéfico estudar o papel moderador de um tipo de suporte em específico, como o instrumental por exemplo. Adicionalmente, também poderiam ser exploradas outras características do trabalho presentes nestes setores, como o controlo, por exemplo, que é muito referido também na literatura (nomeadamente no modelo JD-C de Karasek).

Implicações

Apesar das limitações referidas, o presente estudo também apresenta implicações importantes para a gestão dos recursos humanos das organizações. Um dos principais aspetos verificados foi a importância do suporte social para a perceção de saúde e bem-estar dos colaboradores. A relação positiva e significativa entre as três variáveis de suporte social – suporte do chefe, dos colegas e suporte organizacional percebido – e os resultados de saúde e bem-estar, demonstra a necessidade de existirem, no local de trabalho, fontes de suporte para os colaboradores. Estes resultados são fundamentais para que as organizações tomem consciência de que não é apenas o salário o único fator que motiva os seus colaboradores a dar o seu melhor no dia-a-dia de trabalho, mas que existem outras fontes, muitas vezes mais eficazes e duradouras de o fazer. Desta forma, e com a consciência dos fatores motivacionais, é possível implementar políticas que encorajem comportamentos de suporte no seio das organizações, como o estabelecimento de uma cultura de apoio e cooperação entre os colegas e mesmo entre colaboradores e as suas chefias. Também é de valorizar a criação de ações de formação de trabalho em equipa, por exemplo, de forma a demonstrar que mesmo os trabalhos mais individualizados podem beneficiar de entreajuda e cooperação entre os elementos das equipas. As organizações também poderiam apostar em ações de *team building* com as suas equipas e chefias, de forma a fomentar um espírito de grupo entre os colaboradores.

Possivelmente, e após a implementação de algumas destas práticas de recursos humanos, se tornasse mais natural para os colaboradores, o delegar de certas tarefas que até então realizam individualmente e com um *mindset* de competição. Desta forma, esta mudança de uma cultura organizacional de competição e individualidade, para uma de cooperação e entreaajuda, poderia reforçar a existência de um suporte social entre todos e contribuir assim para uma percepção de maior saúde e bem-estar. Adicionalmente, o bem-estar dos colaboradores é uma preocupação crescente dado que trabalhadores que reportam mais saúde e bem-estar, reportam também maior satisfação com o seu trabalho, o que se traduzirá na sua produtividade e qualidade do trabalho que realizam.

Por outro lado, está a perspetiva do excesso de trabalho e a sua relação direta e negativa com a saúde e bem-estar. Neste sentido, as descobertas do presente estudo demonstram a necessidade de uma política de prevenção dos efeitos negativos das elevadas exigências de trabalho. Assim, após a tomada de consciência da carga de trabalho a que estes colaboradores estão sujeitos diariamente, seria importante que as organizações implementassem estratégias que evitassem os resultados negativos desta característica do trabalho. Uma prática poderia passar pela criação de *workshops* de gestão de tempo e/ou gestão de *stress*, para capacitar os colaboradores com as ferramentas necessárias para conseguirem lidar de forma adaptativa com as suas exigências. Mais uma vez, também a delegação de tarefas e da prática de trabalho em equipa poderia ajudar neste sentido, retirando o peso de alguma carga de trabalho dos colaboradores que se sentem sobrecarregados.

Ainda que os resultados obtidos no presente estudo se reportem a estes dois setores específicos, é possível afirmar que as conclusões obtidas se adequam também à restante realidade organizacional. Ainda que com as especificidades de cada setor, o mundo do trabalho rege-se pelas mesmas leis gerais, e o objetivo final será sempre a produtividade, eficácia e satisfação dos colaboradores. Assim, este estudo vem enfatizar a importância da presença de suporte social no trabalho, de forma a garantir bons resultados de saúde e bem-estar dos colaboradores.

Referências bibliográficas

- Anitei, M., Cheaif, M., & Ionita, E. (2015). Gender differences in workload and self-perceived burnout in a multinational company from Bucharest. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 187, 733-737. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.155
- Asif, F., Javed, U., & Janjua, Y. (2018). The job demand-control-support model and employee wellbeing: A meta-analysis of previous research. *Pakistan journal of psychological research*, 33(1), 203-221. Retirado de: <http://www.pjprnip.edu.pk/pjpr/index.php/pjpr/article/view/440/461>
- Baard, P., Deci, E., Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068. Doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The job-demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Caplan, R. (1971). *Organizational stress and individual strain: A social-psychological study of risk factors in coronary heart disease among administrators, engineers, and scientists*. Retirado de Research Center for Group Dynamics Institute for Social Research, Universidade de Michigan
- Carlson, D., & Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationships: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. doi: 10.1177/014920639902500403
- Chan, K., Lai, G., Ko, Y., & Boey K. (2000). Work stress among six professional groups: The Singapore experience. *Social Science & Medicine*, 50, 1415-1432. doi: 10.1016/S0277-9536(99)00397-4
- Cohen, S., & Wills, T. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310-357. Retirado de: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40586205/PsychBull1985.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546626004&Signature=ltd4%2FkH%2FU%2F86LCeJKdOC9ZXKdKU%3D&response-content->

disposition=inline%3B%20filename%3DStress_Social_Support_and_the_Buffering.pdf

- Dagenais-Desmarais, V., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2014). The importance of need-supportive relationships for motivation and psychological health at work. In N. Weinstein (Ed.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships* (pp. 263-297), doi: 10.1007/978-94-017-8542-6_12
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. Doi: /10.1177/014920639902500305
- Dewe, P. (1992). Applying the concept of appraisal to work stressors: Some exploratory analysis. *Human Relations*, 45(2), 143-164. doi: 10.1177/001872679204500203
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 25-41. Retirado de: https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/Stennett_Psychology_Articles/Recent%20Findings%20on%20Subjective%20Well-Being.pdf
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507. Retirado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36107567/Perceived_Organizational_Support.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546626869&Signature=sYzSe5xRTigazZvKBs371jBxwsY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPerceived_Organizational_Support.pdf
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25(2), 161-178. doi: 10.2307/2092623
- Iwata, N., & Suzuki, K. (1997). Role stress – Mental health relations in Japanese bank workers: a moderating effect of social support. *Applied psychology: An international review*, 45(2), 207-218. doi: 10.1111/j.1464-0597.1997.tb01225.x
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342. Retirado de: <https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.78.10.1336>

- Karasek., R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Karasek, R., Triantis, K., & Chaudhry, S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of occupational behaviour*, 3, 181-200. doi: 10.1002/job.4030030205
- Karatepe, O., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2010). An investigation of the role of job resources in mitigating costumer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88. doi: 10.1080/15332960903408476
- Kim, H., Hur, W., Moon, T., & Jun, J. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136. doi: 10.1016/j.brq.2016.11.002
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(1), 289-313. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
- Landsbergis, P., Schnall, P., Deitz, D., Friedman, R., & Pickering, T. (1992). The patterning of psychological attributes and distress by “job strain” and social support in a sample of working men. *Journal of behavioral medicine*, 15(4), 379-405. doi: 10.1007/BF00844730
- Lange, A., Taris, T, Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2003). “The very best of the millennium”: Longitudinal research and the Demand-Control-(Support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305. doi: 10.1037/1076-8998.8.4.282
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work & Stress*, 12(2), 161-178. doi: 10.1080/02678379808256857
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9(4), 370-390. Doi: 10.2307/2391032

- Makowska, Z., Merecz, D., Moscicka, A., & Kolasa, W. (2002). The validity of General Health Questionnaires, GHQ-12 and GHQ-28, in mental health studies of working people. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 15(4), 353-362). Retirado de: https://www.researchgate.net/profile/Dorota_Merecz/publication/10880432_The_Va lidity_of_General_Health_Questionnaires_GHQ-12_and_GHQ-28_in_Mental_Health_Studies_of_Working_People/links/02bfe511f8ce56e380000 00/The-Validity-of-General-Health-Questionnaires-GHQ-12-and-GHQ-28-in-Mental-Health-Studies-of-Working-People.pdf
- Malecki, C., & Demaray, M. (2003). What type of support do they need? Investigating student adjustment as related to emotional, informational, appraisal, and instrumental support. *School Psychology Quarterly*, 18(3), 231-252. Doi: 10.1521/scpq.18.3.231.22576
- Moore, J. (2000). One road to turnover: Na examination of work exhaustion in technology professionals. *Mis Quarterly*, 24(1), 141-168. doi: 10.2307/3250982
- Payne, R., & Fletcher, B. (1983). Job demands, supports, and constraints as predictors of psychological strain among schoolteachers. *Journal of vocational behavior*, 22, 136-147. doi: 10.1016/0001-8791(83)90023-4
- Peiró, J., & Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. In P. Martin, F. Cheung, M. Knowles, M. Kyrios, L. Littlefield, J. Overmier, & J. Prieto (Eds.), *IAAP Handbook of applied psychology* (pp. 292-315). doi: 10.1002/9781444395150.ch12
- Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Szmukler, G., Bebbington, P., & Thornicroft, G. (1997). Perceived sources of work stress and satisfaction among hospital and community mental health staff, and their relation to mental health, burnout and job satisfaction. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 51-59. doi: 10.1016/S0022-3999(97)00086-X
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Ryan, R. (1995). Psychological needs and facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397-427. doi: 10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x

- Sánchez-López, M., & Dresch, V. (2008). The 12-Item General Health Questionnaire (GHQ 12): Reliability, external validity and factor structure in the Spanish population. *Psicothema*, 20(4), 839-843. Retirado de: <https://www.redalyc.org/html/727/72720450/>
- Sargent, L., & Terry, D. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work and stress*, 14(3), 245-261. doi: 10.1080/02678370010025568
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Shahid, M., Latif, K., Sohail, N., & Ashraf, M. (2011). Work stress and employee performance in banking sector evidence from district Faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(7), 38-47. Retirado de: http://www.ajbms.org/articlepdf/AJBMS_2011_1720_4.pdf
- Tabassum, H., Farooq, Z., & Fatima, I. (2017). Work family conflict, perceived work overload and work exhaustion in employees of banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 439-451. Retirado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188295/1/pjcss372.pdf>
- Tabassum, S. (2013). Occupational stress among employees of public and private insurance sector: A comparative study. *Amity global business review*, 8, 80-91. Retirado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94083723&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>
- Taylor, S. (2011). Tend and befriend theory. In P. Van Lange, A. Kruglanski & E. Higgins (Eds), *The handbook of theories of social psychology* (pp. 32 – 49)
- Van der Doef, M., & Maes, S. (2010). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and stress: An international journal of work, health organizations*, 13(2), 87-114. doi: 10.1080/026783799296084
- Zubairi, A., & Noordin, S. 2016. Factors associated with burnout among residents in a developing country. *Annals of Medicine and Surgery*, 6, 60-63. doi: 10.1016/j.amsu.2016.01.090